

**GAYA PENGURUSAN KONFLIK**  
**DI KALANGAN PEGAWAI KUMPULAN PENGURUSAN DAN**  
**PROFESIONAL : SATU KAJIAN KES DI JABATAN KETUA**  
**PENGARAH TANAH DAN GALIAN PERSEKUTUAN,**  
**PUTRAJAYA**

**Oleh :**

**NOOR RASHIDAH BINTI RAMLI**

Kertas Projek Sarjana ini dikemukakan kepada Kolej Perniagaan  
Universiti Utara Malaysia sebagai memenuhi syarat keperluan Ijazah  
Sarjana Sains (Pengurusan)  
Universiti Utara Malaysia.

Copyright © 2011 by Noor Rashidah Binti Ramli

Hak Cipta Terpelihara

**KOLEJ PERNIAGAAN**  
**UNIVERSITI UTARA MALAYSIA**

**KEBENARAN MERUJUK**

Kertas Kajian Penyelidikan ini adalah sebagai memenuhi keperluan penganugerahan Ijazah Sarjana Sains Pengurusan Universiti Utara Malaysia (UUM). Saya bersetuju bahawa pihak pengurusan Perpustakaan UUM boleh mempamerkan tesis ini untuk rujukan umum. Saya juga bersetuju bahawa sebarang bentuk salinan sama ada keseluruhan atau sebahagian daripada tesis ini untuk tujuan akademik adalah dibenarkan dengan keizinan daripada Dekan Penyelidikan dan Pasca Siswazah, Kolej Perniagaan, Universiti Utara Malaysia. Sebarang bentuk salinan dan catatan bagi tujuan komersial adalah dilarang sama sekali tanpa kebenaran bertulis daripada penyelidik. Pernyataan rujukan kepada penyelidik dan UUM perlulah dinyatakan jika sebarang bentuk rujukan dibuat ke atas tesis ini.

Kebenaran untuk menyalin dan menggunakan tesis secara keseluruhan atau sebahagian daripadanya hendaklah dipohon melalui;

Dekan Penyelidikan dan Pasca Siswazah

Kolej Perniagaan

Universiti Utara Malaysia

06100 SINTOK

Kedah Darul Aman.

## ABSTRAK

Tujuan kajian ini adalah untuk mengenalpasti gaya pengurusan konflik di kalangan pegawai kumpulan Pengurusan dan Profesional di Jabatan Ketua Pengarah Tanah dan Galian, Putrajaya, Malaysia. Fokus kajian ini adalah untuk mengenalpasti sekiranya terdapat perbezaan dalam setiap pemboleh ubah bagi faktor demografi yang dipilih dan untuk mengkaji hubungan antara dimensi personaliti dan gaya pengurusan konflik yang dipraktikkan dalam organisasi terbabit. Daripada 122 soal selidik yang diedarkan, sebanyak 104 soal selidik telah dikembalikan dan sah untuk diproses. Data dianalisis dengan menggunakan Pakej Statistik Sains Sosial (SPSS) versi 18.0. Dapatan kajian menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan dalam faktor demografi yang diuji iaitu umur, tahap pendidikan tertinggi, status perkahwinan, tahun perkhidmatan dalam sektor kerajaan, dan gred hakiki jawatan semasa dalam gaya pengurusan konflik yang diamalkan oleh responden, walaubagaimanapun bagi faktor jantina, bangsa dan purata pelanggan yang berurusan dalam sehari, penemuan kajian menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan. Sementara itu, Korelasi Pearson digunakan untuk menyiasat hubungan antara pembolehubah bebas dimensi personaliti dan pembolehubah bersandar gaya pengurusan konflik. Penyelidikan ini membuktikan bahawa terdapat hubungan yang amat ketara dan signifikan dalam persepsi majoriti responden bagi dimensi personaliti dengan gaya pengurusan konflik yang diamalkan, apabila nilai  $r$  menunjukkan .535 \*\*. Hasil kajian juga menggambarkan bahawa majoriti responden mempunyai personaliti *Ekstrovert* yang amat positif dan peramah (min 3.70), diikuti oleh personaliti *Conscientiousness* yang mempunyai sifat berhati-hati yang tinggi (min 3.68), dan personaliti *Openness to Experience* atau keterbukaan bagi menimba pengalaman (min 3.67), manakala bagi personaliti *Agreeableness* (min 3.23) dan personaliti negatif *Neuroticism* (min 3.20). Secara keseluruhan, dimensi personaliti mempunyai hubungan yang positif dengan gaya pengurusan konflik tetapi hanya personaliti *Neuroticism* mewakili hubungan yang kuat dan negatif. Hasil kajian juga menunjukkan bahawa gaya pengurusan konflik yang paling digemari dan menjadi pilihan utama dalam kumpulan responden adalah Kompromi (min 3.98), diikuti dengan Penyatuan (min 3.73), Penyesuaian (min 3.66), Mengelak (min 3.61) dan Persaingan/Paksaan (min 3.33).

## **ABSTRACT**

The purpose of this study was to investigate the conflict management styles among the group of management and professional officers in Department of General Director of Lands and Mines, Putrajaya, Malaysia. The focus of this research was on the differences of each variable for demographic factors and the relationship between personality dimension and conflict management styles. Out of 122 questionnaires distributed, a total of 104 questionnaires were returned and valid to process. The data was analyzed using Statistical Package for Social Science (SPSS) version 18.0. The finding showed that there was significant differences in demographic factors of age, highest educational level, marital status, years of service in government sector, and grade in current post in the ways of conflict management styles, however in term of gender, race and the number of customers that has to be entertained a day, the result showed that there was no significant differences impact. The Pearson Correlation was applied to investigate a correlation between independent variables of personality dimension and dependent variables of conflict management styles. The research proved that there was highly significant relationship in the perception of majority respondents for personality dimension and conflict management styles with  $r$  value of .535\*\*. The result indicates that majority of respondents held an Extrovert personality (mean 3.70), Conscientiousness (mean 3.68), and Openness to Experience (mean 3.67), whereas for Agreeableness (mean 3.23) and Neuroticism (mean 3.20). Generally, the personality dimensions have a positive relationship with the conflict management styles but only Neuroticism personality represents a strong relationship with negative. The findings also showed that the most preferred conflict management styles that has been practices in this group of respondents was Compromise (mean 3.98), followed by Collaboration (mean 3.73), Accommodate (mean 3.66), Avoidance (mean 3.61) and Competition (mean 3.33).

## **PENGHARGAAN**

Dengan Nama Allah yang Maha Pemurah Lagi Maha Mengasihani.

Syukur ke hadrat Illahi kerana dengan limpah dan kurnia serta keizinanNya, dapat juga Kertas Projek ini disiapkan mengikut masa yang ditetapkan. Di kesempatan ini, setinggi penghargaan diberikan kepada penyelia saya Dr. Mohd Fitri bin Abdul Rahman yang tidak pernah jemu memberikan tunjuk ajar, berkongsi ilmu dan pengalaman serta memberikan panduan dalam usaha bersama untuk menyiapkan Kertas Projek bagi keperluan Ijazah Sarjana Sains Pengurusan ini. Dalam masa yang sama, tidak lupa juga kepada En. Ooi Seong Kang, penyelia di INTAN yang turut membantu dan sudi menyelia saya dalam menyiapkan tugas ini.

Penghargaan yang tidak terhingga juga istimewa buat mantan Pengarah Seksyen Pembahagian Pusaka, Tn. Hj. Abdullah bin Muhamad yang sentiasa memberikan peluang dan galakan kepada saya dalam meneruskan pencarian ilmu buat bekalan kehidupan. Kepada warga seksyen yang lain yang turut samamemberikan bantuan terutama Pn. Hasiah, Asma, Kak Ana dan yang lain, terima kasih sekalung budi ditujukan buat kalian. Buat rakan-rakan seperjuanganku : Nozie, Nani, Kak Azizun, Jez, Hafsah, dan sahabat yang lain diucapkan ‘Selamat Maju Jaya’.

Dedikasi khusus buat ayahanda, Ramli bin Sitam dan bonda, Sadeah binti Yahya yang tidak pernah putus mendoakan kejayaan anakanda, juga khas buat suami tersayang Mohamad Faizal bin Alias yang amat memahami serta anakandaku Mohamad Adam Haziq yang banyak berkorban untuk mama mengejar cita-cita. Dorongan dan aspirasi kalian memberikan kekuatan sebagai azimat dalam perjuangan ini.

Akhir kata, sekalung penghargaan dan terima kasih kepada semua pihak yang terlibat dalam memberikan kerjasama sepanjang pengajian saya yang tidak dapat saya nyatakan satu persatu di sini. Hanya Allah s.w.t jua yang dapat membalas budi baik kalian. Semoga segala usaha yang tulus dari kita semua mendapat keberkatan dan keredhaan dengan limpah rahmatNya yang tidak terhingga...amin ya rabbalalamin.

## ISI KANDUNGAN

<b>BAB</b>	<b>PERKARA</b>	<b>MUKA SURAT</b>
	PENGESAHAN KERTAS KAJIAN	i
	KEBENARAN MERUJUK	ii
	ABSTRAK	iii
	ABSTRACT	iv
	PENGHARGAAN	v
	ISI KANDUNGAN	vi
	SENARAI GAMBARAJAH	xi
	SENARAI JADUAL	xii
	SENARAI LAMPIRAN	xv
	DAFTAR SINGKATAN	xvi
 <b>BAB 1</b>	 <b>PENGENALAN</b>	
1.1	Pendahuluan	1
1.2	Latar Belakang Organisasi	4
1.3	Penyataan Masalah	6
1.4	Persoalan Kajian	11
1.5	Objektif Kajian	12
1.6	Kepentingan Kajian	13

1.7	Skop Kajian	15
1.8	Batasan Kajian	16
1.9	Definisi Operasi	17
1.9.1	Kumpulan Pengurusan dan Profesional	17
1.9.2	Personaliti	20
1.9.3	Gaya Pengurusan Konflik	21
1.10	Kesimpulan	22
<b>BAB 2</b>	<b>ULASAN KARYA</b>	
2.1	Pengenalan	23
2.2	Konflik	23
2.2.1	Konflik yang Membina	28
2.2.2	Konflik yang Mebinasakan	29
2.3	Peringkat Konflik	30
2.4	Pengurusan Konflik	31
2.5	Teori Sifat Personaliti	42
2.5.1	Teori Tret Gordon Allport	43
2.5.2	Teori 16 Dimensi Personaliti Cattell	44
2.5.3	Teori Tiga Dimensi Eysenck terhadap Personaliti	45
2.5.4	Teori Lima Faktor Personaliti	46
2.6	Kerangka Teoritik Kajian	48

2.7	Hipotesis Kajian	49
2.8	Kesimpulan	50
<b>BAB 3</b>	<b>METODOLOGI KAJIAN</b>	
3.1	Pengenalan	53
3.2	Konseptualisasi Kajian	54
3.3	Rekabentuk Kajian	58
3.3.1	Populasi dan Unit Analisi	59
3.4	Instrumen Kajian	60
3.4.1	Bahagian I – Demografi	60
3.4.2	Bahagian II – Personaliti	61
3.4.3	Bahagian III – Gaya Pengurusan Konflik	61
3.5	Analisa Data	62
3.6	Kajian Rintis dan Kebolehpercayaan	63
3.7	Kesimpulan	64
<b>BAB 4</b>	<b>ANALISA DATA DAN PENEMUAN KAJIAN</b>	
4.1	Pengenalan	65
4.2	Pemeriksaan Data	66



4.2.1	Ujian Normaliti	66
4.2.2	Ujian Lineariti	68
4.3	Analisis Demografi	68
4.3.1	Jantina	68
4.3.2	Umur	69
4.3.3	Bangsa	70
4.3.4	Tahap Pendidikan	71
4.3.5	Status Perkahwinan	71
4.3.6	Tempoh Perkhidmatan	72
4.3.7	Gred Hakiki	73
4.3.8	Kekerapan Berurusan dengan Pelanggan	74
4.4	Analisis Dimensi Personaliti	75
4.5	Analisis Tahap dalam Gaya Pengurusan Konflik Interpersonal	76
4.6	Ujian Hipotesis	77
4.6.1	Hipotesis 1	78
4.6.2	Hipotesis 2	79
4.6.3	Hipotesis 3	84
4.6.4	Hipotesis 4	86
4.6.5	Hipotesis 5	88

4.6.6	Hipotesis 6	89
4.6.7	Hipotesis 7	91
<b>BAB 5</b>	<b>PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN</b>	
5.1	Pengenalan	93
5.2	Penemuan Kajian	93
5.3	Kesimpulan	104
5.4	Cadangan Pengurusan Konflik yang Efektif	107
5.5	Cadangan Kajian Akan Datang	110
5.6	Penutup	111
<b>BIBLIOGRAPHI</b>		<b>113</b>

## SENARAI GAMBARAJAH

GAMBARAJAH		MUKA SURAT
Gambarajah 2.1	<i>The Managerial Grid for Conflict Situations,</i> Model Thomas-Kilmann (1976)	32
Gambarajah 2.2	Model Dua Dimensi – Gaya Pengurusan Konflik, Model Rahim (2001).	33
Gambarajah 2.3	Kerangka Teoritikai Kajian	48

## SENARAI JADUAL

JADUAL		MUKA SURAT
Jadual 2.1	Lima Gaya Pengurusan Konflik Rahim (2001)	33
Jadual 3.1	Pecahan bagi Soalan-Soalan yang mewakili Lima Dimensi Personaliti	61
Jadual 3.2	Pecahan bagi Soalan-Soalan yang mewakili Lima Gaya Pengurusan Konflik	62
Jadual 3.3	Data Kebolehpercayaan dalam Kajian Rintis	64
Jadual 4.1	Hasil Ujian Kenormalan	67
Jadual 4.2	Kekerapan Responden mengikut Jantina	69
Jadual 4.3	Kekerapan Responden mengikut Umur	70
Jadual 4.4	Kekerapan Responden mengikut Bangsa	70
Jadual 4.5	Kekerapan Responden mengikut Tahap Pendidikan	71
Jadual 4.6	Kekerapan Responden mengikut Status Perkahwinan	72
Jadual 4.7	Kekerapan Responden mengikut Tempoh Perkhidmatan	73
Jadual 4.8	Kekerapan Responden mengikut Gred Hakiki	74
Jadual 4.9	Kekerapan Responden mengikut Pelanggan Berurusan	75

Jadual 4.10	Tahap Keutamaan dalam Dimensi Personaliti	76
Jadual 4.11	Tahap Keutamaan dalam Gaya Pengurusan Konflik Interpersonal	77
Jadual 4.12	Perbezaan Gaya Pengurusan Konflik Interpersonal berdasarkan Jantina	78
Jadual 4.13	Perbezaan Gaya Pengurusan Konflik Interpersonal berdasarkan Umur	80
Jadual 4.14	Perbezaan Gaya Pengurusan Konflik Interpersonal berdasarkan Bangsa	80
Jadual 4.15	Perbezaan Gaya Pengurusan Konflik Interpersonal berdasarkan Tahap Pendidikan	81
Jadual 4.16	Perbezaan Gaya Pengurusan Konflik Interpersonal berdasarkan Status Perkahwinan	82
Jadual 4.17	Perbezaan Gaya Pengurusan Konflik Interpersonal berdasarkan Tempoh Perkhidmatan	83
Jadual 4.18	Perbezaan Gaya Pengurusan Konflik Interpersonal berdasarkan Gred Hakiki	83
Jadual 4.19	Perbezaan Gaya Pengurusan Konflik Interpersonal berdasarkan Purata Pelanggan Berurusan dalam Sehari	84
Jadual 4.20	Korelasi antara Dimensi Personaliti dan Gaya Pengurusan Konflik Interpersonal	85

Jadual 4.21	Korelasi antara <i>Ekstrovert</i> dan Gaya Pengurusan Konflik Interpersonal (Kompromi, Penyatuan Mengelak, Penyesuaian dan Persaingan/Paksaan)	86
Jadual 4.22	Korelasi antara <i>Neuroticism</i> dan Gaya Pengurusan Konflik Interpersonal (Kompromi, Penyatuan Mengelak, Penyesuaian dan Persaingan/Paksaan)	87
Jadual 4.23	Korelasi antara <i>Agreeableness</i> dan Gaya Pengurusan Konflik Interpersonal (Kompromi, Penyatuan Mengelak, Penyesuaian dan Persaingan/Paksaan)	89
Jadual 4.24	Korelasi antara <i>Conscientiousness</i> dan Gaya Pengurusan Konflik Interpersonal (Kompromi, Penyatuan Mengelak, Penyesuaian dan Persaingan/Paksaan)	90
Jadual 4.25	Korelasi antara <i>Openness to Experience</i> dan Gaya Pengurusan Konflik Interpersonal (Kompromi, Penyatuan Mengelak, Penyesuaian dan Persaingan/Paksaan)	92

## **SENARAI LAMPIRAN**

<b>LAMPIRAN</b>	<b>MUKA SURAT</b>
Lampiran A (DataPerjawatan kumpulan P&P di JKPTG)	120
Lampiran B (Borang Soal Selidik)	121
Lampiran C (Dapatan Kajian SPSS)	129

## DAFTAR SINGKATAN

CEO	<i>Chief Exsecutive Officer</i>
JKPTG	Jabatan Ketua Pengarah Tanah dan Galian
KPTG	Ketua Pengarah Tanah dan Galian
KTN	Kanun Tanah Negara 1965
P&P	Pengurusan dan Profesional
PTD	Pegawai Tadbir dan Diplomatik
PTG	Pengarah Tanah dan Galian
SPPS	<i>Statistical Package for Social Science</i>
YAB	Yang Amat Berhormat



# BAB 1

## PENGENALAN

### 1.1 Pendahuluan

Dewasa ini tidak dapat dinafikan bahawa prestasi perkhidmatan awam negara dilihat telah melalui proses transformasi yang besar dalam usaha memberi perkhidmatan berkualiti kepada rakyat. Penambahbaikan yang dilakukan sama ada di peringkat dasar, perancangan mahupun pelaksanaan diberikan nafas baru dengan pelanggan atau rakyat menjadi keutamaan dalam setiap perkhidmatan yang diberikan. Menyahut cabaran merealisasikan Tiang Utama Gagasan *1Malaysia; Rakyat Didahulukan, Pencapaian Diutamakan* bagi membentuk pentadbiran dan pengurusan yang lebih bersifat objektif, jelas dan berhalatuju, falsafah ini digubal sebagai dasar utama kerajaan dalam memberikan perkhidmatan yang terbaik kepada rakyat. Sebagaimana amanat YAB Perdana Menteri bahawa “Kerajaan menyedari segala apa yang diaspirasikan tidak akan terjelma dan menjadi realiti tanpa pelaksanaan yang pantas, tepat dan berkesan di mana para penjawat awam dipertanggungjawabkan memikul amanah ini melalui *Program Transformasi*, kerajaan mahu menjadi lebih responsif terhadap aspirasi dan lebih perihatin kepada denyut nadi rakyat. Seperti yang sering disebut, era kerajaan mengetahui segala-galanya sudah berakhir dan kerajaan kini perlu lebih bersifat sebagai pemudahcara dan bukannya ‘*absolute arbiter of wisdom*’” (Dato’ Sri Mohd Najib bin Tun Haji Abdul Razak, 9 Mac 2010 – Majlis Perdana Perkhidmatan Awam KeSebelas (MAPPAXI)).

The contents of  
the thesis is for  
internal user  
only

## BIBLIOGRAPHI

- Ahmad Atory Hussain.(1993). *Pengurusan Organisasi*. Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd. Kuala Lumpur .
- Ahmad Mahdzan Ayob. (2007). *Kaedah Penyelidikan Sosioekonomi*. Edisi Ketiga. Dewan Bahasa dan Pustaka, Kuala Lumpur.
- Ahmad Sarji, A. H. (1995). *Arah Halatuju Perkhidmatan Awam Malaysia*. Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN), Kuala Lumpur.
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making : Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, Vol. 39, pp. 123-148.
- Barki, H., & Hartwick, J. (2004). Conceptualizing the construct of interpersonal conflict. *International Journal of Conflict Management* , Vol. 15, pp. 216-244.
- Berry, B. P. (1995). *An analysis of the relationship between gender, gender-role classification and interpersonal conflict management styles of selected missouri school administrators*. Ph.d Dissertation, Saint Louis University.
- Boeree, C.G. (2006). *Gordon Allport - Personality Theories*. Retrieved from : <http://webspace.ship.edu/cgboer/allport.html>
- Buss, D. M. (1995). Evolutionary psychology: A new paradigm for psychological science. *Psychological Inquiry*, No. 6, pp. 1-31.
- Buss, D. M. (1996). *Social adaptation and five major factors of personality*. In J. S. Wiggins (Ed.), *The five-factor model of personality: Theoretical perspectives* (pp. 180-207). New York: Guilford.
- Cash, C. M. (1991). *Conflict management climate and procedures in selected public elementary schools in south carolina*. EDD Dissertations South Carolina State University.

- Cattell, R.B. (1965). *The scientific analysis of personality*. Baltimore: Penguin Books.
- Cherry, K. (2011). *What is Personality?*. Diakses pada 23 Mac 2011 dari: <http://psychology.about.com/od/personalitydevelopment/a/bigfive.htm>.
- Chua, Y. P. (2008). *Kaedah dan statistik penyelidikan, buku 3 : Asas statistik penyelidikan*. Kuala Lumpur : McGraw Hill.
- Coakes, S. J., Steed, L. & Dzidic, P. (2006). *SPSS Version 13.0 for windows : Analysis without anguish*. Australia : John Wiley and Sons Australia Ltd.
- Conrad, C. & Poole, M. (2002). *Strategic organizational communication in a global economy*. Belmont, CA : Wadsworth.
- Corvette, B. A. Budjac. (2007). *Conflict management : A practical guide to developing negotiation strategies*. Pearson Education, Inc., New Jersey. Pearson Prentice Hall.
- David, F. R. (2011). *Strategic management : Concepts and cases*. 13 Edition. Pearson Education. Inc., Prentice Hall, New Jersey.
- De Dreu, C. K., Harinck, F., & Van Vianen, A. E. (1999). Conflict and performance in groups and organizations. *International Review of Industrial and Organizational Psychology* , pp. No. 14, Wiley, Indianapolis, IN, pp. 369-414.
- Deni, R., Vacino, J., & Epstein, M. (1980). Effects of kinship, age and sex on social problems in rate measured in an operant response situation. *Bulletin of the Psychonomic Society* . , pp. Vol. 16, pp.31-33.
- Deutsch, M., & Krauss, R. M. (1962). Studies interpersonal bargaining. *Journal of Conflict Resolution* , Vol. 6, pp. 52-72.
- Digman, J. M. (1990). Personality structure : Emergence of the five-factor model. In *Annual Review of Psychology* 41, eds. M. R. Rosenzweig and L. W . Porter, 417-40. Palo Alto, CA : Annual Reviews.

- Digman, J. M. (1997). Higher-order factors of the Big Five. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 1246-1256.
- Dunn, C. W., & C. M. Tucker. (1993). Black children's adaptive functioning and maladaptive behavior associated with quality of family support. *Journal of Multicultural Counseling and Development*, Vol. 21, pp.79-87.
- Eysenck, H.J. (1992). Four ways five factors are not basic. *Personality and Individual Differences*, No.13, pp. 667-673.
- Fitzpatrick, R. L.(2007). A literature review exploring values alignment as a proactive approach to conflict management. *International Journal of Conflict Management*. Vol. 18, No. 3, pp. 280-305.
- Goldberg, L. R. (1981). Language and individual differences: The search for universals in personality lexicons. In L. Wheeler (Ed.), *Review of Personality and Social Psychology*, Vol. 2. Beverly Hills, CA: Sage.
- Green, C. (2008). Leader member exchange and the use of moderating conflict management styles : Impact on relationship quality. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 19, No. 2, pp.92-111.
- Hampton, D. R. (1987). *Organizational behavior and the practice of management*. London: Scott, Foresman & Co.
- Hathaway, W. (1995). A new way of viewing dispute resolution training. *Mediation Quarterly*, Vol. 13, pp.37-45.
- Jaycox, L. H., & R. L. Repetti. (1993). Conflict in families and the psychological adjustment of preadolescent children. *Journal of Family Psychology*, Vol. 7, pp.344 -55.
- Jones, D. C. (1992). Parental divorce, family conflict and friendship networks. *Journal of Social and Personal Relationships*, Vol. 9, pp.219-235.
- Jordan, P. J. & Troth, A. C. (2002). Emotional intelligence and conflict resolution : implecations for human resource development. *Advances in Developing Human Resouces*, Vol. 4, No.1, pp.62-79.

- Keow, C. L. (2002). *Pengurusan konflik interpersonal dan tumpuan kepada dimensi asertif dan kooperatif - satu modul latihan*. Kuala Lumpur.: Ph.D Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi.
- Khaidir, A. Majid (2011, Oktober 28). *Infrastruktur tetap dibangun, modal insan tidak diabaikan walaupun berdepan kekangan kewangan : PM*. Berita Harian. p. 2, Nasional.
- Kolb, D., & L. Putnam. (1992). The multiple faces of conflict in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13, pp.311-24.
- Kunavikitkul, Wipada. (1995). *Conflict management, job satisfaction, intent to stay, and specific demographic variables of professional nurses in Thailand*. Ph.D Dissertations University of Illinois, Chicago.
- Lewicki, R., Saunders, D., & Minton, J. M. (1997). *Essentials of Negotiation*. Chicago, IL.: Irwin.
- Majid Mohd Konting. (1994). *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur, Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mark, R. W., & Snyder, R. C. (1957). The analysis of social conflict - toward an overview and synthesis. *Journal of Conflict Resolution* , Vo. 1, pp.212-248.
- Masters, M. F., & Albright, R. R. (2002). *The complete guide to conflict resolution in the workplace*. New York, NY.: American Management Association.
- McCrae, R.R., & Costa, P.T. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, No. 52, pp. 81-90.
- McCrae, R.R., & Costa, P.T. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist*, No. 52, pp.509-516.
- McCrae, R. R., Terracciano, A., and Members of the Personality Profiles of Cultures Project. (2005). Universal features of personality traits from the observer's perspective: Data from 50 different cultures. *Journal of Personality and Social Psychology*, No. 88, pp.547-561.

Meriam-Webster Dictionary. Diakses pada 27 Mei 2011 dari:

<http://www3.merriam-webster.com/pendictionary.website./definition of professional>.

Miller, D., M. F. R. Kets de Vries, & J. M. Toulouse. (1982). Top executive locus control and its relationship to strategy-making, structure, and environment. *Academy of Management Journal*, Vol.25 (2), pp.237-53.

Miller, K. (2009). *Organizational Communication : Approaches and Processes*. Boston, MA.: Wadsworth Cengage Learning.

Mohamad Haji Yusuf. (11-12hb. Mei 1993). *Cara dan dimensi menangani konflik antara perseorangan : Satu kajian perbandingan*. Konvensyen Psikologi Malaysia Ke-2. Kuala Lumpur.

Mohd Foad Sakdan & Syarifah Khairol Musairah Syed Abdul Mutalib (2002). *Personaliti dan gaya pengurusan konflik : perbandingan antara sektor awam dan swasta*. Pasca-Sidang Seminar Psikologi - Psima 2000 (2), 161-179.

Mohd Shahar Sidek. (1991). *Konflik organisasi : Pandangan dan penyelesaian mengikut alternatif Islam*. Dalam S. H. Salleh, & M. A. Hassan, *Kecemerlangan pentadbiran : Dasar dan amalan dalam Islam* (pp.165-179). Kuala Lumpur.: Institut Tadbiran Awam Negara Malaysia (INTAN).

Nozri Senawi (1994). *Cara penyelesaian konflik : Perbandingan antara Orang Melayu Perlis dengan Orang Melayu Thailand*. Latihan Sarjana Muda, Universiti Kebangsaan Malaysia.

Othman Mohamed. (2001). *Penulisan tesis dalam bidang sains sosial terapan*. Serdang: Universiti Putra Malaysia.

Oxford Dictionary Online. Diakses pada 27 Mei 2011 dari :

<http://oxforddictionaries.com/ definition for professional>.

Palaniappan, A. K. (2009). *Penyelidikan dan SPSS (PASW)*. Petaling Jaya : Pearson Education.

- Parayitam, S. & Dooley, R. S. (2007). The relationship between conflict and decision outcomes : Moderating effects of cognitive and affect-based trust in strategic decision-making teams. *International Journal of Conflict Management*. Vol. 18, No. 1, pp.42-73.
- Parayitam, S., Olson, B. J. & Bao, Y. (2010). Task conflict, relationship conflict and agreement-seeking behavior in Chinese top management teams. *International Journal of Conflict Management*. Vol. 21, No. 1, pp.42-73.
- Park, H., & Antonioni, D. (2007). Personality, reciprocity and strength of conflict resolution strategy. *Journal of Research in Personality*. Vol. 41, pp.110-125.
- Park, H, S. & Park, M. (2008). Multilevel effects of conflict management preferences on satisfaction with group processes. *International Journal of Conflict Management*. Vol. 19, No. 1, pp.57-71.
- Perintah-Perintah Am, Peraturan-Peraturan Pegawai Awam (Perlantikan, Kenaikan Pangkat dan Penamatan Perkhidmatan) 2005 (PU/(A) 176/2005)
- Peter, D. (1993). *Management : tasks, responsibilities, and practices*. Harper & Row, New York .
- Pondy, L. (1967). Organizational conflict concepts and models. *Administrative Science Quarterly* , Vol. 12, pp.296-320.
- Putnam, L. L., & Poole, M. S. (1987). *Conflict and negotiation*. In F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Robert, & L. W. (eds), *Handbook of organizational communication : An interdisciplinaty perspective* (pp.549-599.). Newbury Park, CA.: Sage.
- Rahim, M.A. (1985). Reference role and styles of handling interpersonal conflict. *The Journal of Social Psychology*, Vo. 126, No. 1, pp.79-86.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing Conflict in Organizations*. 3rd ed. Westort, CT.: Quorum.
- Rubin, J., Pruitt, D., & Kim, S. (1994). *Social conflict ; escalation, stalemate, and settlement*,. New York, NY.: 2nd Edition, McGraw-Hill.



- Sabitha Marican. (2006). *Penyelidikan sains sosial: Pendekatan pragmatik*. Selangor: Edusystem Sdn. Bhd
- Schemerhord, Jr., Hunt, J. G. & Osbord, R. N. (1994). *Managing organizational behavior*. New York: John Wiley and Sons.
- Schmidt, S., & Kochan, T. A. (1972). Conflict : Toward conceptual clarity. *Administrative Science Quarterly* , Vol. 17, pp.359-371.
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2010). *Research methods for business : A skill building approach*. (5<sup>th</sup> edition). A John Wiley & Sons. Ltd. Publication.
- Shaskin, M. (1995). *Conflict : Managing conflict constructively*. HRD Press. Inc.
- Shih, HA.& Susanto, E. (2010). Conflict management styles, emotional intelligence, and job performance in public organizations. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 21, No. 2, pp.147-168.
- Thomas, K. W. (1976). *Conflict and conflict management*. In M. D. (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, pp. 889-936. Chicago: Rand McNally.
- Thomas, K. W. & Kilmann, R. H. (2009). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument - The TKI* (Mountain View, CA.: CPP, Inc., 1974-2009. Diakses pada 26 April 2011 dari <http://www.kilmann.com/conflict.html>.
- Tjosvold, D. (2006). Defining conflict and making choices about its management - Lighting the dark side of organizational life. *International Journal of Conclit Management* , Vol. 17, No. 2, pp.87-95.
- Yarbrough, E., & E. Wilmot. (1995). *Artful mediation : Constructive conflict at work*. Boulder, CO, Cairns.
- Zhenzhong, M., Yender, L. & Kuo-Hsun, Y.(2008). Ten years of conflict management studies: themes, concepts and relationships. *International Journal of Conflict Management*. Vol. 19, No. 3., pp. 234-248.